

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, *work engagement* menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi serta kesejahteraan individu di tempat kerja. Konsep ini menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterpakuan dalam bekerja (Schaufeli, 2022). Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi tidak hanya menunjukkan produktivitas lebih baik, tetapi juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Zhang et al., 2022; Wang & Liu, 2023). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* menjadi salah satu prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung performa optimal dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Carmeli et al. (2010) menyatakan bahwa pemimpin memiliki peran krusial dalam membentuk budaya kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan *work engagement*. Seiring berkembangnya kajian mengenai kepemimpinan, berbagai model telah dikembangkan untuk memahami pengaruhnya terhadap *work engagement*, seperti *transformational leadership* dan *empowerment leadership* yang menitikberatkan pada pemberdayaan serta inspirasi kepada karyawan (Cai et al., 2018). Meskipun

kedua gaya kepemimpinan ini telah terbukti memberikan dampak positif, studi terbaru menunjukkan bahwa *inclusive leadership* memiliki potensi yang lebih besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *work engagement* secara lebih efektif (Cenkci et al., 2020).

Inclusive leadership mengacu pada gaya kepemimpinan yang menekankan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas dalam berinteraksi dengan bawahan (Javed et al., 2022). Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian organisasi, tetapi juga memberikan perhatian terhadap kebutuhan psikologis karyawan, seperti rasa dihargai dan diterima di tempat kerja (Rodriguez, 2018). Keberadaan pemimpin yang inklusif dapat menciptakan lingkungan yang mendorong partisipasi aktif serta membangun kepercayaan antara atasan dan bawahan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berkontribusi dan merasa memiliki peran penting dalam organisasi. Selain itu, *inclusive leadership* juga berkontribusi dalam mengurangi stres kerja serta meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi peningkatan *work engagement* (Randel et al., 2018).

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *inclusive leadership* memiliki hubungan positif dengan *work engagement*, sebagian besar studi masih berfokus pada faktor individu, seperti *psychological capital* (Zhou, 2018), atau faktor organisasi, seperti *procedural justice* (Cenkci et al., 2020). Pendekatan ini belum sepenuhnya mampu menjelaskan mekanisme yang lebih kompleks hubungan antara *inclusive leadership* dan *work engagement*. Oleh karena itu, penting untuk

mempertimbangkan faktor-faktor mediasi atau moderasi yang dapat memperjelas bagaimana *inclusive leadership* memengaruhi tingkat *work engagement* dengan pekerjaan mereka. Salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah *person-job fit*, yang merupakan faktor penting dalam menentukan seberapa besar seseorang merasa cocok dengan pekerjaan yang dijalannya. Menurut Caldwell dan O'Reilly (1990) dibandingkan dengan faktor individu atau organisasi secara terpisah, interaksi antara individu dan pekerjaannya memiliki pengaruh lebih besar dalam membentuk sikap serta perilaku kerja, termasuk *work engagement*. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani sesuai dengan kompetensi dan nilai pribadi mereka, mereka lebih cenderung menunjukkan antusiasme dan *work engagement* yang tinggi.

Dalam konteks *inclusive leadership*, *person-job fit* berperan sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap *work engagement*. Pemimpin yang inklusif tidak hanya memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat mereka, tetapi juga membantu mereka menemukan kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan yang mereka jalani. Ketika individu merasa cocok dengan pekerjaannya, mereka lebih mungkin untuk merasa termotivasi, percaya diri, dan memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Karyawan dengan tingkat *person-job fit* yang tinggi cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih besar, komitmen organisasi yang lebih kuat, serta tingkat *turnover* yang lebih rendah, karena mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka jalani selaras dengan keterampilan, nilai, dan tujuan pribadi mereka (Zhang et al., 2022). Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan *work*

engagement, organisasi tidak hanya perlu menerapkan praktik *inclusive leadership*, tetapi juga memperhatikan *person-job fit*, yakni kesesuaian antara individu dan pekerjaannya. Dengan memastikan bahwa karyawan merasa cocok dengan tugas dan peran yang mereka jalankan, organisasi dapat memfasilitasi terciptanya *person-job fit* yang kuat, yang pada akhirnya mendorong semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam bekerja (Kim & Shin, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *inclusive leadership* dan *work engagement* dengan mempertimbangkan *person-job fit* sebagai mediator. Dengan mengkaji mekanisme ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya studi mengenai *inclusive leadership* serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement*. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi organisasi dalam menerapkan strategi kepemimpinan yang lebih inklusif guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung kesejahteraan serta produktivitas karyawan.

Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan manufaktur yang berlokasi di Subang, Jawa Barat dengan tujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana penerapan *inclusive leadership* di perusahaan tersebut berpengaruh terhadap *work engagement*. Industri manufaktur dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki tingkat tuntutan kerja yang tinggi serta lingkungan kerja yang kompetitif, di mana karyawan dituntut untuk tetap produktif dan memiliki tingkat keterlibatan yang optimal. Dalam konteks ini, *inclusive leadership* dapat menjadi faktor utama yang

membantu meningkatkan *person-job fit*, sehingga pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement*. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pertumbuhan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Bedasarkan uraian yang telah di sampaikan dalam bagian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *work engagement*?
2. Apakah *inclusive leadership* berpengaruh terhadap *person-job fit*?
3. Apakah *person-job fit* berpengaruh terhadap *work engagement*?
4. Apakah *person-job fit* memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement*?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan fokus, peneliti membuat batasan sebagai berikut :

1. *Inclusive leadership* didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menunjukkan keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan dalam interaksi dengan bawahan (Carmeli et al., 2010).

2. *Person-job fit* didefinisikan sebagai kesesuaian antara karakteristik individu dan persyaratan pekerjaan (Edwards, 1991). Konsep ini berasal dari *person-environment fit theory*, yang menekankan bahwa semakin tinggi kesesuaian individu dengan pekerjaannya, semakin besar kemungkinan individu tersebut mengalami kepuasan kerja dan keterlibatan dalam pekerjaannya.
3. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan mental positif yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement* karyawan di lingkungan kerja dengan tekanan tinggi.
2. Untuk menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *person-job fit* karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* karyawan.
4. Untuk menganalisis peran mediasi *person-job fit* dalam hubungan antara *inclusive leadership* dan *work engagement* sebagai strategi peningkatan retensi karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat untuk :

a. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara *inclusive leadership*, *person-job fit*, dan *work engagement*. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap *work engagement*.

b. Manfaat Praktis

- a) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk perusahaan sebagai wawasan tentang pentingnya *inclusive leadership* dalam meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan memberdayakan, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi *work engagement*.
- b) Hasil penelitian ini juga bermanfaat bagi penulis sebagai sarana pembelajaran dalam menganalisis secara lebih mendalam keterkaitan antara *inclusive leadership*, *person-job fit*, dan *work engagement*.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi konsep *work engagement*, konsep *inclusive leadership*, konsep *person-job fit*, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, data penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian dan metode analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi karakteristik responden, hasil pengujian instrumen yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, statistik deskriptif, uji t, uji f dan pembahasan.

Bab V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran.